



Diligence & Impact

LE CHEMIN DE LA DURABILITÉ

Chloé Picard ¹

Abstract

The adjective sustainable (“durable” in French) is, according to the French dictionary Petit Robert, “likely to last a long time”. Still according to this noble book, a company is defined as “an organization for the production of goods or services of a commercial nature”. To last, a company must, among other things, protect itself from the vagaries of the market and keep its essential human resources close. Here are two main pillars encompassed by the term sustainability. Today, a third aspect is indeed at the center of any strategic thinking: the environment. It is around these three axes that companies should commit to improving their practices, demanded by a growing number of their customers among the younger generations.

Résumé

L'adjectif durable ou *sustainable* en anglais (du verbe soutenir) est, selon le Petit Robert, « de nature à durer longtemps ». Toujours selon ce noble pavé, une entreprise se définit comme « une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial ». Pour durer, une entreprise doit entre autres se protéger des aléas du marché et garder auprès d'elle ses ressources humaines essentielles. Voici deux piliers principaux qu'englobe le terme de durabilité. Aujourd'hui, un troisième aspect est bel et bien au centre de toute réflexion stratégique : l'environnement. C'est autour de ces trois axes que les entreprises devraient s'engager dans l'amélioration de leurs pratiques, exigées par un nombre croissant de leurs clients parmi les jeunes générations.

¹ Chloé Picard, gemmologue, Genève. chloe@cpgema.ch, <https://cpgema.ch/>

Image d'illustration de l'article : Mine de Orapa. Photo : Debswana / Orapa Mine. Photo : Debswana

UNE BOÎTE À OUTILS, UN TERME, UNE IDÉE, UNE ATTENTE... UN CHANGEMENT ?

Voici des mots simples qui définissent une notion complexe : la durabilité. Représentant une mégatendance inévitable et irrésistible, elle englobe plusieurs notions. Pour être durable, une entreprise devrait faire preuve d'engagements autour de trois axes principaux (Théraulaz, 2019) :

- **Économique**, il s'agit de rémunérer au juste prix chaque personne impliquée dans la chaîne d'approvisionnement, de valoriser l'économie locale et veiller à une juste redistribution des richesses.
- **Social**, en établissant des objectifs de lutte contre la discrimination et les inégalités et d'amélioration du bien-être et de la sécurité des employés.
- **Environnemental**, une meilleure gestion des ressources concerne tous les secteurs et va de pair avec la réduction des déchets et leur valorisation.

Différents procédés recouvrent ce dernier point, voici quelques exemples.

La réutilisation : c'est préparer et contrôler un déchet pour une application similaire (nettoyage, stérilisation puis remplissage d'une bouteille en verre consignée) : il n'y a pas de déchet immédiat mais au bout de plusieurs cycles.

Le recyclage : le déchet est source de matière première. L'extraction de ces substances ou matériaux permet la fabrication d'un nouveau produit. On parle de boucle fermée lorsque l'usage du produit recyclé est similaire au déchet. Cela s'applique très bien aux métaux : l'acier utilisé par la société horlogère ID Genève est entièrement recyclé dans le Jura suisse (Figure 1). La boucle est dite ouverte si le nouveau produit sert à un autre usage. Le joaillier français Boucheron en illustre très bien le principe

avec sa collection capsule en Cofalit®, matériau qui résulte d'un recyclage de sous-produits industriels (Figure 2 - page suivante).



Figure 1 : Bac de recyclage pour l'acier. Photo : ID Genève
Figure 1: Recycling bin for steel. Photo: ID Geneva

La régénération : essayer de retrouver une partie des propriétés initiales d'un matériau (repolymériser un plastique ou raffiner une huile).

La valorisation : plus globalement, ce sont les opérations qui permettent de réutiliser les matériaux issus des déchets, comme mentionné plus haut ou d'en tirer de l'énergie (Naït Ali, 2022).

Les déchets technologiques (vieux téléphones portables, films photographiques) sont une source écologique d'or et d'argent. Un nombre croissant de joailliers et horlogers indépendants mais également de grandes entreprises comme Pandora (Jared, 2023) valorisent ces matières.

Ces opérations n'ont de sens que si la nouvelle vie du déchet rembourse la facture environnementale du traitement lui-même.

LES ENTREPRISES, UNE FORCE MAJEURE

Une entreprise durable a un impact positif sur toutes ses parties prenantes à court et à long terme. Elle répond à un besoin sociétal. On entend par partie prenante un individu ou un groupe ayant des intérêts, des attentes et des exigences sur ce que l'entreprise devrait fournir à la société. Les parties prenantes peuvent être primaires : l'environnement, les communautés locales, les fournisseurs, les clients, les employés, les actionnaires ; ou secondaires : les gouvernements, les ONG, le consommateur final, la concurrence, les médias, le monde académique, les associations professionnelles et commerciales.

Dans le domaine qui nous occupe, celui des matières premières précieuses, les attentes et la surveillance de la société civile et des consommateurs vis-à-vis des entreprises est grandissante. Les problèmes sociaux et environnementaux et les sanctions qui en résultent pèsent lourd sur l'image d'un luxe qui peine à justifier son approvisionnement. Le cas est récent : la plupart des pays européens bannissent l'or et les diamants en provenance de Russie, depuis mars 2022, à la suite de l'entrée en guerre contre l'Ukraine (Figure 3 - page suivante). Selon une récente étude de l'association Swissaid, l'importation d'or estampillé Émirats Arabes Unis a bondi en mars 2022, une nation qui n'applique aucun ban d'or russe. « *Malgré les sanctions, le risque que de l'or russe soit importé en Suisse via les Émirats arabes unis (EAU) est important. Les experts s'accordent à dire que la Chine et les EAU font partie des principales destinations d'exportation de l'or russe. Les EAU sont connus pour être une plaque tournante de l'or d'origine douteuse, et des pays comme le Venezuela ou la Libye y ont eu recours alors qu'ils étaient soumis à des sanctions internationales.* » L'association a plusieurs fois dénoncé le manque de transparence de l'origine de l'or importé en Suisse.

Les impacts positifs d'une politique solide de durabilité dans une entreprise sont multiples et amènent de la valeur ajoutée. Cette dernière permet d'assurer la pérennité de l'entreprise, de renforcer son image, de séduire et fidéliser les talents de la jeune génération, d'attirer de nouveaux clients, d'anticiper les contraintes législatives, d'attirer les investisseurs. Une politique de durabilité peut aussi être mise en place au niveau d'une région : l'agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ) soutient l'objectif d'améliorer sur le long terme l'extraction de matières premières dans les États de l'Union du fleuve Mano (Côte d'Ivoire, Guinée, Liberia et Sierra Léone).

Cette région d'Afrique de l'Ouest dispose d'importantes ressources naturelles (diamant, bauxite, minerais de fer, titane, or, cuivre, bois, cacao, café etc.). Ce soutien s'articule autour de quatre axes d'interventions :

- Diminution de l'évasion fiscale des entreprises minières et augmentation des recettes fiscales.
- Amélioration de la surveillance étatique sur le respect des normes sociales et environnementales.
- Soutien des sociétés civiles qui représentent les intérêts des communautés minières.
- Conseil stratégique pour le développement économique national et local.



Figure 2 : Broche « Jack » en or blanc, diamants et Cofalit®. Photo : Boucheron

Figure 2: A « Jack » brooch made with white gold, diamonds and Cofalit®. Photo: Boucheron

S'ENGAGER DANS LA DURABILITÉ

La raison d'être de l'entreprise devrait être l'impact positif sur la société tout en pensant en termes de bénéfices. C'est dans cette optique qu'il est nécessaire aujourd'hui d'activer un mode de pensée global et

transversal. Pas à pas, il s'agit de commencer par définir le périmètre de l'entreprise, du produit et/ou du service. Ensuite vient le recensement des impacts positifs et négatifs, financiers ou non, de l'activité propre et dans la chaîne d'approvisionnement. Qui est impacté par chaque étape de l'activité ? Il est primordial à ce niveau de dialoguer avec les parties prenantes. Pour bien faire entendre le message, certaines démarches porteront leurs fruits : véhiculer des messages faciles à comprendre, apporter une vision et des idées nouvelles, lancer et apprécier les conversations difficiles, s'initier aux outils d'influence et de persuasion, s'engager. La mise en place d'une dynamique d'amélioration continue permettra de planifier des actions durables pour peu à peu éliminer les impacts négatifs. Échanger avec le monde académique alimentera les innovations et, pour ne pas perdre de vue les réalités de terrain, ouvrir le dialogue avec les ONG locales est prioritaire. Ne pas occulter les mauvais résultats, dévoiler les côtés sombres atténuent les suspicions. Pour plus de crédibilité, il est utile d'illustrer les réalisations par des faits concrets. Une fois le discours établi, l'utilisation des outils digitaux, des réseaux sociaux et des médias spécialisés permettront d'étendre le rayonnement et d'atteindre le public cible. Lorsqu'on démarre une politique de durabilité, il semble parfois difficile de communiquer efficacement sur les avancées. Transparence et honnêteté sont les maîtres-mots de tout discours. La transparence, c'est aborder les difficultés, les menaces, les limites et les défis rencontrés. L'honnêteté, c'est reconnaître que dans ce voyage qu'est la durabilité, la route est encore longue et que nous ne sommes, dans notre secteur, qu'aux prémices d'un grand changement.

Lorsqu'il s'agit de communication, le message n'est pas le même selon qu'il s'adresse à un public externe ou interne à l'entreprise. Communiquer à l'externe répondra aux attentes de la société civile, participera à bâtir la confiance et à créer du dialogue. L'image suscitée participera à promouvoir l'entreprise, à la différencier des concurrents et, de



Figure 3 : Diamants bruts russes. Photo : Alrosa

Figure 3: Rough diamonds from Russia. Photo: Alrosa

plus en plus, à attirer et fidéliser de nouveaux talents aux idées fraîches. À l'interne, une communication solide apportera un gain de crédibilité et un impact certain pour débloquer des ressources afin de passer des idées aux actes. Avant même d'envisager un changement organisationnel ou stratégique, l'entreprise devra porter sa réflexion sur les éléments de contexte à travers plusieurs questions : Dans quel délai le changement est-il nécessaire ? Quelle est l'ampleur du changement ? Quelles sont les ressources et compétences requises ? Les managers sont-ils aptes à conduire le changement et à mobiliser le personnel... ? Pour mettre en œuvre un changement et surmonter les réticences, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus.

Plusieurs initiatives dans le secteur de la joaillerie et de l'horlogerie peuvent aider les entreprises à s'engager, à l'exemple de la récente Watch & Jewellery Initiative 2030. Elle se donne pour mission de fédérer les marques qui s'engagent sur des objectifs ambitieux et les incite à collaborer à des projets qui impactent toute la chaîne de valeurs. Les objectifs de ces initiatives suivent les préconisations des Nations Unies sur les droits humains ainsi que le devoir de diligence de l'OCDE pour les approvisionnements en provenance de zones de conflit à haut risque,

le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Pour poursuivre la réflexion, peut-on considérer l'économie circulaire comme un cercle vertueux ? Ce modèle économique vise la production, la réutilisation – englobant le démontage, l'entretien et la réparation de produits – et le recyclage des matières. L'intention est de consommer moins de ressources et de produire moins de déchets. Dans le secteur du raffinage des métaux précieux, considérer les déchets comme une nouvelle matière première n'est pas nouveau, mais la demande pour ce métal *grandfathered* (déjà acquis, déjà utilisé) est encore mesurée.

Suivre une stratégie durable, c'est prendre en compte le cycle de vie d'un produit dans son ensemble, de la matière première brute qui le compose à sa finition. Comprendre de quelles étapes ce cycle se compose (matière brute, production, emballage, logistique, vente, utilisation, fin de vie), amène à le penser en termes de système. Chaque objet est le résultat de nombreux processus : plus ces processus et leurs impacts sont connus, plus les possibilités d'agir pour améliorer la durabilité abondent.

Pour conclure, c'est une erreur de penser que l'entreprise peut seule améliorer ses impacts. L'engagement avec les parties prenantes est primordial. Les contradictions soulignées par les ONG peuvent sembler inextricables et des partenariats sont indispensables. Dans un secteur très concurrentiel, collaborer et établir des synergies avec d'autres acteurs du domaine reste loin des préoccupations de certains professionnels. Cela tend à changer avec le renouvellement de génération. La transparence sur la redistribution des capitaux économisés s'impose progressivement. Après avoir enrôlé les parties prenantes pour construire les idées et concrétiser les actions, les plans d'investissement de ces capitaux, engrangés grâce aux premières mesures de durabilité, devront être limpides. La crédibilité de l'entreprise est en jeu sur ce sujet.

La question du rôle des grosses entreprises internationales, plus particulièrement celles opérant

des « *commodities* » (matières premières naturelles peu ou pas transformées) se pose. Elles sont les pivots de leurs industries, tant le rayonnement de leurs activités est grand. De l'extérieur, leur influence sur les gouvernements et les régulateurs en place pourraient changer la donne. La société civile a de grandes attentes les concernant.

Les pistes de réflexion abondent et chaque entreprise pourra et devra à l'avenir construire une marche de plus vers une activité plus durable. Et, dans ce voyage, il convient de ne pas perdre de vue la partie prenante secondaire et silencieuse que nous avons en commun, tous secteurs confondus : la future génération.

RÉPONDEZ-NOUS

Selon vous pourquoi une entreprise devrait intégrer la durabilité ? Quels avantages en tirerait-elle ? Quelle serait votre première initiative personnelle pour faire avancer la durabilité dans votre organisation ?

BIBLIOGRAPHIE

Théraulaz D. (2019, 4-5 et 11-12 décembre). Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) [Diapositives de cours].

Naït Ali K. (2022, 1 juin). Recyclage : on prend les mêmes et on recommence [Émission de radio]. France Culture. <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-methode-scientifique/recyclage-3893495>

Jarett D. (2023) Trash to treasure : the brands turning used materials into jewelry. *Rapaport Magazine*, 46(1)3.

Swissaid (2022, 17 mai). Hausse alarmante des importations d'or de Dubaï : risque important que de l'or russe entre en Suisse par le biais d'intermédiaires. [Communiqué de presse]. https://www.swissaid.ch/fr/articles/importations-or-suisse/file:///Users/DS/Downloads/2022_05_17_communique_SWISSAID_or_importations_EAU.pdf

<https://www.giz.de/en/downloads/giz2022-en-regional-resource-governance-west-africa.pdf>